

ПОГРУЖЕНИЕ В СЕРВИС-ДИЗАЙН

Рабочая тетрадь участника



2023

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ

Добро пожаловать на погружение в сервис-дизайн, в котором мы будем исследовать опыт людей при взаимодействии с государственными сервисами, находить зоны для роста и улучшения текущих сервисов и разрабатывать новые.

Что такое рабочая тетрадь?

Рабочая тетрадь — ваш бортовой журнал. Она поможет зафиксировать важные моменты обучения и расскажет про инструменты и подходы сервис-дизайна.

1

Как устроена рабочая тетрадь?

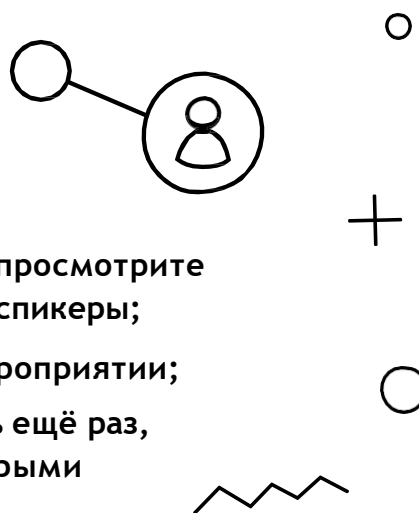
Вводная часть содержит базовую информацию о методологии, задачах и принципах сервис-дизайна.

2

Инструкции и описание этапов — на каждом этапе работы по разработке сервиса используются специфические инструменты. В этой тетради вы найдёте инструкции описания каждого этапа и инструмента

3

Шаблоны — для удобства мы подготовили удобные шаблоны под каждый инструмент, которые позволят зафиксировать важные моменты. У вашей команды будут отдельные шаблоны, шаблоны в тетради только для вас.



Как пользоваться рабочей тетрадью?

- Внимательно прочитайте вводную часть;
- Перед мероприятием выделите 20 минут и просмотрите основные инструменты, о которых вам расскажут спикеры;
- Фиксируйте наблюдения и делайте заметки на мероприятии;
- После мероприятия просмотрите рабочую тетрадь ещё раз, возможно, у вас появятся вопросы или идеи, которыми вы захотите поделиться с командой.

Тетрадь — инструмент для вашей личной работы: это значит, что вы её нам не показываете, а мы — не проверяем, как вы пользуетесь инструментами. Мы создали её для того, чтобы вам было легче подготовиться к работе над проектом и обработать информацию после обучения. Все основные шаблоны, в которых вы будете работать с командой, вам выдадут дополнительно.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

5

- Что такое сервис-дизайн? Как выглядит путь проекта по этой методологии?
- Как может помочь сервис-дизайн в развитии государственных сервисов
- Что такое жизненные ситуации, какие задачи мы будем решать на программе

СТАРТ ПРОЕКТА

15

- Команда проекта, роли и ценности
- Выбор и анализ задачи, анализ жизненной ситуации

СБОР ДАННЫХ

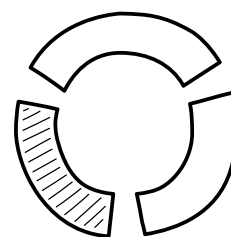
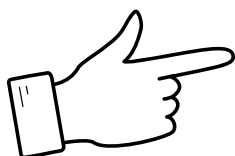
33

- Глубинные интервью
- Наблюдения
- Кабинетные исследования

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

47

- Анализ и проверка данных
- Стена исследований — структурирование результатов исследований
- Карта пути клиента (CJM)
- Формула инсайта, постановка гипотез



СОДЕРЖАНИЕ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

63

- Мозговой штурм, поиск новых идей
- Отбор идей
- Быстрое прототипирование

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

75

- Зачем нужно тестирование
- Методы быстрого тестирования (интервью, АВ-тесты)

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

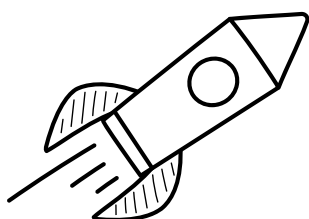
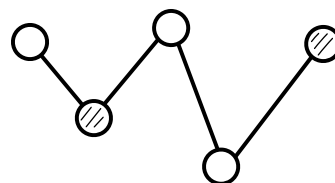
85

- MVP решения, как пилотировать решения
- Анализ результатов пилота

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

97

- Новый путь клиента
- Синхронизируем свои идеи с существующими процессами государственного сервиса
- План реализации сервиса



ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



ЧТО ТАКОЕ СЕРВИС-ДИЗАЙН? КАК ВЫГЛЯДИТ ПУТЬ ПРОЕКТА ПО ЭТОЙ МЕТОДОЛОГИИ?

Сервис-дизайн — система постоянного совершенствования опыта людей при взаимодействии с государственными сервисами!



СЕРВИС-ДИЗАЙН — это набор методик, направленных на создание и улучшение сервисов, продуктов, процессов, ориентированных на людей и гармонично встраиваемых в их жизнь.



Сервис-дизайн процесс — это определенная последовательность действий, которая начинается с нашего предположения о сути проблемы и обязательного исследования этой проблемы путем сбора информации о клиентах в контексте нашей проблематики.

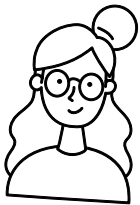
В результате исследований сервис-дизайнеры определяют места в государственном сервисе, где требуется переосмысление и внедрение нового уровня решений.

Для новых решений создаются прототипы, которые тестируются с клиентами для того, чтобы удостовериться, что эти решения действительно снимают и облегчают пути решения жизненных ситуаций с помощью качественного взаимодействия с государственными сервисами.



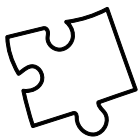
ЧТО ТАКОЕ СЕРВИС-ДИЗАЙН?

КАК ВЫГЛЯДИТ ПУТЬ ПРОЕКТА ПО ЭТОЙ МЕТОДОЛОГИИ?



Сервис-дизайн ориентирован на человека

В процессе поиска решения в сервис-дизайне всегда следует отталкиваться от понимания потребностей человека. Почему? Под реальные потребности необходимо находить технологии и создавать решения, которые будут учитывать поведение людей при решении Жизненных ситуаций. Таким образом мы расширяем рамки восприятия проблемы и глубже понимаем контекст. Именно контекст и истории людей — это почва для поиска новых возможностей и настоящей помощи человеку.



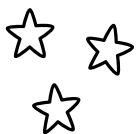
Решения сервис-дизайна последовательны

Человек не делит жизнь на части. Сервис-дизайн руководствуется принципом декомпозирования всего пути на ряд самых мелких шагов. Цель такого упражнения — создать целостный опыт, но в то же время по шагам видеть весь путь решения Жизненной ситуации и находить точки, где действительно можно помочь.



Решения сервис-дизайна последовательны

Опыт человека состоит из мелочей. Именно совокупность мелочей составляет то, что мы называем «сервис». Люди называют это сервисом, заботой. Наша задача учесть то, что будет предвосхищать ожидания клиента, не разделяя на важное и незначительное.



Решения сервис-дизайна создаются в сотворчестве

Для создания сервиса необходим целостный взгляд на ситуации, маршруты клиентов в решении их задач. Взгляд должен быть разносторонним. Именно поэтому в команду сервис-дизайна привлекаются люди с разным жизненным опытом и взглядами на жизнь.



Решения основаны на подтверждающем опыте

Подтверждающий опыт сервис — когда мы подразумеваем взаимный обмен между гражданином и государством. Существенную часть данного обмена составляет информация, направленная в обе стороны. Любое обращение со стороны клиента должно иметь быстрый отклик и подтверждение со стороны персонала сервиса — сервис должен быть «говорящим».

ЧТО ТАКОЕ СЕРВИС-ДИЗАЙН?

КАК ВЫГЛЯДИТ ПУТЬ ПРОЕКТА ПО ЭТОЙ МЕТОДОЛОГИИ?

СТАРТ ПРОЕКТА, КОМАНДА И ЗАДАЧА

1

Первый этап — начало работы, здесь важно познакомиться с командой, понять роли и качественно проанализировать, что именно вам нужно сделать внутри выбранной жизненной ситуации.

На этом этапе вы изучите текущий сервис и составите предварительную карту стейкхолдеров, которая будет уточняться во время работы.

СБОР ДАННЫХ

2

Этот этап посвящен сбору данных и работе с источниками информации. Результатом будет набор подтверждённых гипотез, которые лягут в основу вашего решения.

Вы погрузитесь в работу сервиса, проведёте интервью с пользователями и персоналом. Вы изучите лучшие практики, которые были реализованы в отрасли.

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

3

На этом этапе вы всей командой поделитесь результатами исследований и структурируете их на стене исследований.

Вы составите карту путешествий клиента, что позволит вам проанализировать весь опыт клиента и понять, где именно возникают боли и затруднения. Вы составите персоны, что позволит вам лучше понять, для кого вы делаете это решение.

ПОИСК РЕШЕНИЯ И ПРОТОТИПЫ

4

Вы провели большую работу и знаете контекст клиента, теперь вы можете разработать решение.

Не бойтесь предлагать незаконченные идеи, ваш(а) коллега сумеет развить и дополнить вашу мысль. Задача первого этапа — набрать большое количество идей, решение обычно рождается в синтезе вариантов. Затем вы отберёте несколько идей и создадите быстрые прототипы.

ТЕСТИРОВАНИЕ

5

Тестирование — проверка эффективности вашего решения.

Вы снова проведёте ряд интервью с клиентами и экспертами отрасли, чтобы понять, как работает ваше решение и сумеете вовремя внести изменения и доработки.

Тестирование — это дешёвый способ понять и увидеть ошибки и недоработки на ранней стадии.

ПИЛОТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ

6

После подтверждения ваших гипотез наступает время разработки пошагового плана по проведению пилота и реализации проекта.

Вы создадите Blueprint проекта, который позволит понять, как будет выглядеть путь клиента после внедрения вашего решения.

ЧТО ТАКОЕ ЖИЗНЕННЫЕ СИТУАЦИИ?

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДСТОИТ РЕШАТЬ?

Жизненная ситуация — частые запросы, с которыми люди приходят за помощью к государству.

Для социальной сферы ключевой вызов сегодня — это благополучие человека, его семьи. От того, насколько система социальной поддержки сможет стать «клиентоцентричной», настроенной на персональные потребности человека и на оказание быстрой и эффективной помощи в решении разных жизненных ситуаций, зависит качество жизни — значимый показатель эффективности социальной политики, социальной программы, сервисов, инициатив и проектов.

Тонкая настройка на человека и его потребности в социальных сервисах и программах — задача, которую мы можем решить в плотной совместной работе с гражданами и государственными институтами.

Примеры жизненных ситуаций, которые мы будем прорабатывать на обучении и Акселераторе, описаны ниже. Жизненная ситуация имеет широкую проблематику, вы можете прорабатывать конкретные целевые сценарии внутри каждой из них.

 <p>Планирование и рождение ребёнка</p>	 <p>Потеря и поиск работы</p>
 <p>Потеря единственного кормильца</p>	 <p>Потеря здоровья</p>
 <p>Буллинг и насилие в семье</p>	 <p>Подготовка и выход на пенсию</p>

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЙ

1 Молодой маме в роддоме предлагают отказаться от ребёнка с отклонениями

Ситуация

Женщина после родов узнала о расстройстве ребёнка.

Работники роддома советуют ей отказаться от «сложного» ребёнка. Они считают, что таким детям трудно найти место в обществе. Это тяжело и для ребенка, и для родителей.

Но молодая мама хочет оставить малыша.

Состояние человека

- Женщина не понимает, к какому специалисту обратиться за помощью
- Сталкивается с осуждением или жалостью в любом учреждении
- Решает изменить систему, помочь не только своему ребёнку, но и другим детям с особенностями жить полноценной жизнью.

Примеры инициативы

Татьяна, мама ребёнка с РАС основала ассоциацию «Особые люди» и меняет отношение к особым детям в России.

Татьяна, мама ребёнка с синдромом Дауна создала инициативу, которая сократила количество отказов от особенных детей в роддомах.

2 Вовлечение жителей в культурное развитие города

Ситуация

В закрытом городе Вилючинск временно проживают семьи военных.

Жены военнослужащих не всегда могут применить свои таланты и найти работу, но полны идей по развитию города.

Результаты исследований

- Есть активные жители, которые готовы внедрять идеи, но не знают, как и каким образом, нужна организационная поддержка.
- Есть пространство библиотеки в городе, где можно жителям встречаться и обмениваться опытом, делать мероприятия для развития.

Что сделали

Создали «Центр развития и поддержки инициатив» — «Лаборатория Драйва» в г. Вилючинск.

Грантовая поддержка жителей на реализацию своих идей — от благоустройства города до культурных мероприятий.

Фестиваль «Суровая романтика».

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



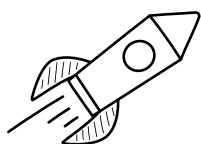
КОМАНДА ПРОЕКТА И РОЛИ

Для решения задач с помощью сервис-дизайна вам будет необходима команда. С ней вы работаете над одной задачей и заинтересованы в создании качественного решения. Для работы над поиском решения вам понадобится поддержка людей, обладающих различными компетенциями и жизненным опытом.

Важно понять, в чём вы компетентны, и в чём члены команды смогут дополнять друг друга.

Вы все пришли из разных сфер и имеете интересный и насыщенный опыт, он позволит максимально широко взглянуть на проблематику.

В вашей команде сейчас две основные роли, функционал каждой роли может отличаться и зависеть от ваших внутренних договорённостей:



Сервисный уполномоченный

Координирует работу команды сервис-дизайнеров на уровне региона. Его основная задача — направлять и координировать команду, защищать решение перед первыми лицами региона и находить необходимые ресурсы для реализации идей.



Сервис-дизайнер

Своими руками создаёт социальный сервис вместе с командой. Сервис-дизайнеры проводят исследования и проектируют продуктовые гипотезы по улучшению качества сервиса, моделируют сценарии поведения пользователей для создания услуг, отвечающих запросам людей.

Ваша ключевая задача — реализовать межведомственные проекты, синхронизировать все процессы, повысить удовлетворенность и доверие жителей.

Вам могут понадобиться эксперты. Подумайте, кто из экспертов может потребоваться. Эксперты — это люди, которые владеют большим объемом информации по выбранной проблематике (а ей точно кто-то занимался до вас и получал результаты), либо являются лицами, заинтересованными в решении задачи. Они не будут в вашей команде, но вы будете тесно сотрудничать с ними в регионе. Их опыт будет бесценным для вашей работы.

ФОРМИРОВАНИЕ ЗАПРОСА НА ПРОГРАММУ

Формирование запроса на обучение — важный этап самого обучения. Именно по вашим запросам мы сможем сфокусировать программу и понять впоследствии, достигло ли обучение результата.

Как работать с шаблоном

Сформулируйте ответы на вопросы ниже и наклейте их на стикеры. Найдите среди них общие ответы на всю вашу команду.



Что вы ждёте от недельного обучения?

Вас ждёт недельный интенсив. Каких результатов вы ожидаете, что будет хорошим результатом для вас?

Что вы ждёте от трёхмесячной программы? Какой результат был бы для вас оптимальным?

После обучения вас ждёт акселератор и три месяца работы над сервисами. Что будет идеальным результатом этих трёх месяцев?

Почему вы здесь? Почему вы пришли на программу?

Почему вы отправили заявку на программу? Расскажите подробнее о своих намерениях.



ЗАПРОС НА ПРОГРАММУ

Формирование запроса на обучение — важный этап самого обучения. Именно по вашим запросам мы сможем сфокусировать программу и понять впоследствии, достигло ли обучение результата.

Как работать с шаблоном

Сформулируйте ответы на вопросы ниже и наклейте их на стикеры. Найдите среди них общие ответы на всю вашу команду.

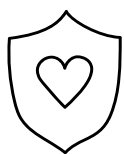
Что вы ждёте от недельного обучения?

Что вы ждёте от трёхмесячной программы?
Какой результат был бы для вас оптимальным?

Почему вы здесь? Почему вы пришли на программу?

КАРТА ЦЕННОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ. ПРИМЕР И ИНСТРУКЦИИ

Карта ценностей и компетенций — это первый шаг к формированию команды для разработки сервиса



Ценности

Это идеи, которые важны для вас и которыми вы будете руководствоваться в работе над разработкой сервиса. Когда вы начинаете совместную работу, ценности лучше обсудить до старта проекта, чтобы синхронизироваться между собой. В любой ценности важен контекст, поэтому коротко расскажите команде, почему это важно для вас.



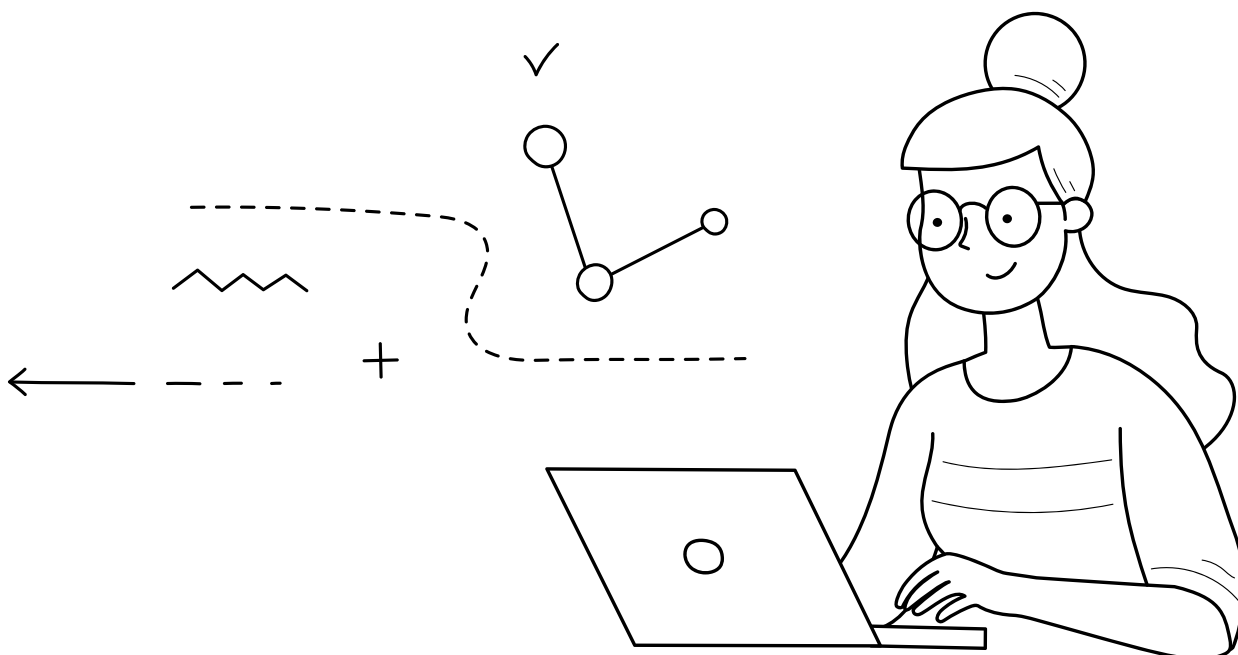
Компетенции

То, в чём вы являетесь профессионалом. Возможно, вы проводили социальные исследования, возможно, были дизайнером, или вы хорошо разбираетесь в структуре органов власти региона. Выпишите все компетенции, которые есть у вашей команды. Так вы сможете понять, чего вам не хватает.



Уязвимости

Это слабые стороны вашей команды, то, в чём может понадобится помощь во время работы. То, что вы сможете решить, благодаря взаимопомощи внутри команды или с привлечением внешней экспертизы.



КАРТА ЦЕННОСТЕЙ

Карта ценностей — это первый шаг к формированию команды для разработки сервиса.

Как работать с шаблоном

Сформулируйте свои личные ответы на вопросы ниже и наклейте на стикерах. Найдите общность и найдите общие ответы на всю вашу команду.

Каковы ваши цели? Зачем вы хотите работать над сервисами?

Чтобы вы хотели изменить в государственном сервисе?
Что важно для вас?

Самое важное для вас как команды. Что вас объединяет?

КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ

↗ Используйте большой формат для командной работы

У вас у всех разный, насыщенный опыт. Выпишите 8 основных компетенций вашей команды и оцените их по четырёхбалльной шкале, где:

Шкала оценки компетенции:

- 0 — вы никогда этого не делали
- 1 — вы владеете базовым инструментарием, но имеет мало практического опыта
- 2 — вы сможете самостоятельно закрыть этот блок для команды
- 3 — вы сможете передать инструментарий и научить других, предупредить их о возможных ошибках
- 4 — вы владеете инструментарием, неоднократно показывали результат в действии и обучали других



КАРТА УЯЗВИМОСТЕЙ КОМАНДЫ, 1 ИЗ 3

📌 Используйте большой формат для командной работы

Чем вам могут помочь другие участники команды? Чего вам не хватает?
Вы все — хорошие специалисты в своих областях, но у каждого из вас есть и слабые стороны, в которых вам бы пригодилась помощь сокомандников.

Участник команды ①	Чем могут помочь сокомандники? ①
Участник команды ②	Чем могут помочь сокомандники? ②
Участник команды ③	Чем могут помочь сокомандники? ③
Участник команды ④	Чем могут помочь сокомандники? ④

КАРТА УЯЗВИМОСТЕЙ КОМАНДЫ, 2 ИЗ 3

↗ Используйте большой формат для командной работы

Чем вам могут помочь другие участники команды? Чего вам не хватает?
Вы все — хорошие специалисты в своих областях, но у каждого из вас есть и слабые стороны, в которых вам бы пригодилась помощь сокомандников.

Участник команды 6	Чем могут помочь сокомандники? 6
Участник команды 7	Чем могут помочь сокомандники? 7
Участник команды 8	Чем могут помочь сокомандники? 8
Участник команды 9	Чем могут помочь сокомандники? 9

КАРТА УЯЗВИМОСТЕЙ КОМАНДЫ, 3 ИЗ 3

↗ Используйте большой формат для командной работы

Чем вам могут помочь другие участники команды? Чего вам не хватает?
Вы все — хорошие специалисты в своих областях, но у каждого из вас есть и слабые стороны, в которых вам бы пригодилась помощь сокомандников.

Участник команды 9	Чем могут помочь сокомандники? 9
Участник команды 10	Чем могут помочь сокомандники? 10
Участник команды 11	Чем могут помочь сокомандники? 11
Участник команды 12	Чем могут помочь сокомандники? 12

АНАЛИЗ ЗАДАЧИ.

ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

Что мы знаем на данный момент?

Каждая ситуация происходит не в воздухе, контекст проблемы очень важен для поиска решений. Кто попадает в эту Жизненную ситуацию? При каких обстоятельствах? Что нам нужно решить?

Чего мы не знаем?

Это нормально, что на этом этапе мы многого не знаем. Здесь мы должны понять, какой именно информации не хватает. Ответы на какие вопросы нам предстоит найти?

Кто персонаж? Кто наш клиент?

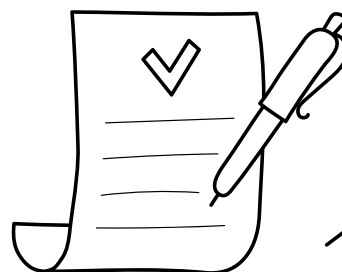
Для кого мы это делаем? Человек в Жизненной ситуации, кто он? Выпишите всё, что вы знаете на данный момент.

Метрики, по которым мы поймём, что новое решение нивелирует проблему

Это количественные показатели, которые позволяют оценить тестирование будущего решения. Это не только показатели конечного результата, на котором завязана мотивация, но и то, что позволяет договориться, какой результат «достаточно хорош».

Граница задачи (граничные условия)

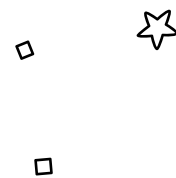
В каких границах мы можем искать решение?
Что мы можем сделать, а что не можем?
Что нас ограничивает?



В ходе заполнения следующего шаблона вы обнаружите, что вам не хватает данных, чтобы заполнить его корректно. Далее вы будете исследовать этот вопрос подробнее и сможете вернуться к уточнению вашей задачи после.

АНАЛИЗ ЗАДАЧИ.

ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ



↗ Используй большой формат для командной работы

<p>Что мы знаем на данный момент?</p>	<p>Чего мы не знаем?</p>
<p>Кто персонаж? Кто наш клиент?</p>	<p>Граница задачи (граничные условия)</p>
<p>Что стало триггером ситуации? Как изменилась жизнь человека при наступлении Жизненной ситуации?</p>	

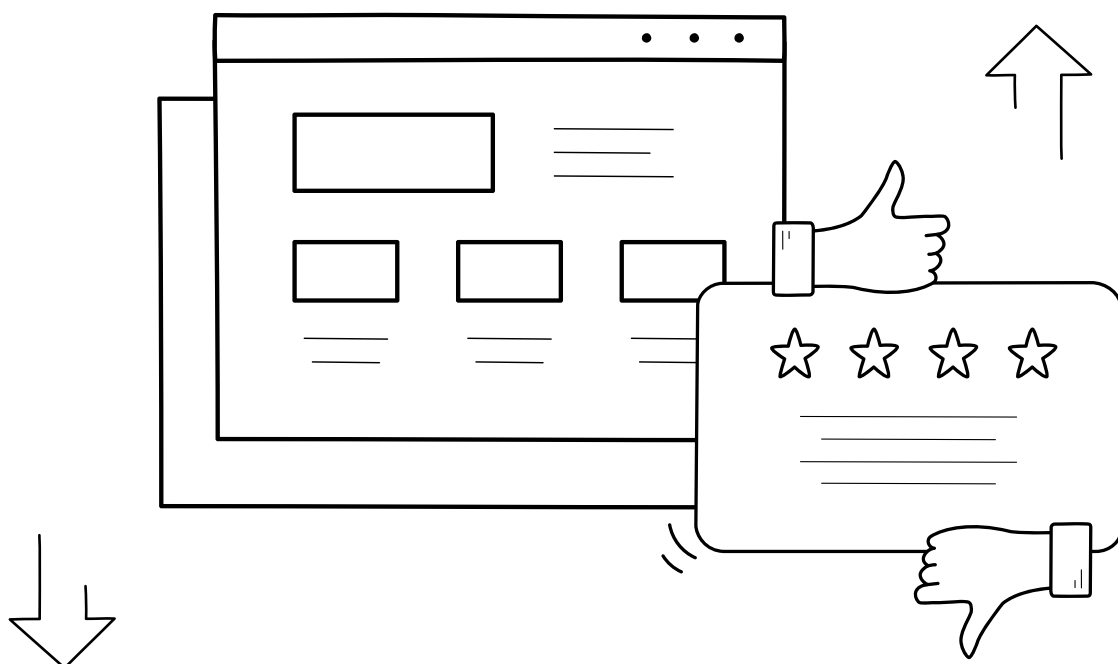
КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ. ИНСТРУКЦИЯ

Карта стейкхолдеров — это визуальное или физическое представление различных групп (людей, систем, сервисов и других сущностей), включённых в конкретный сервис.



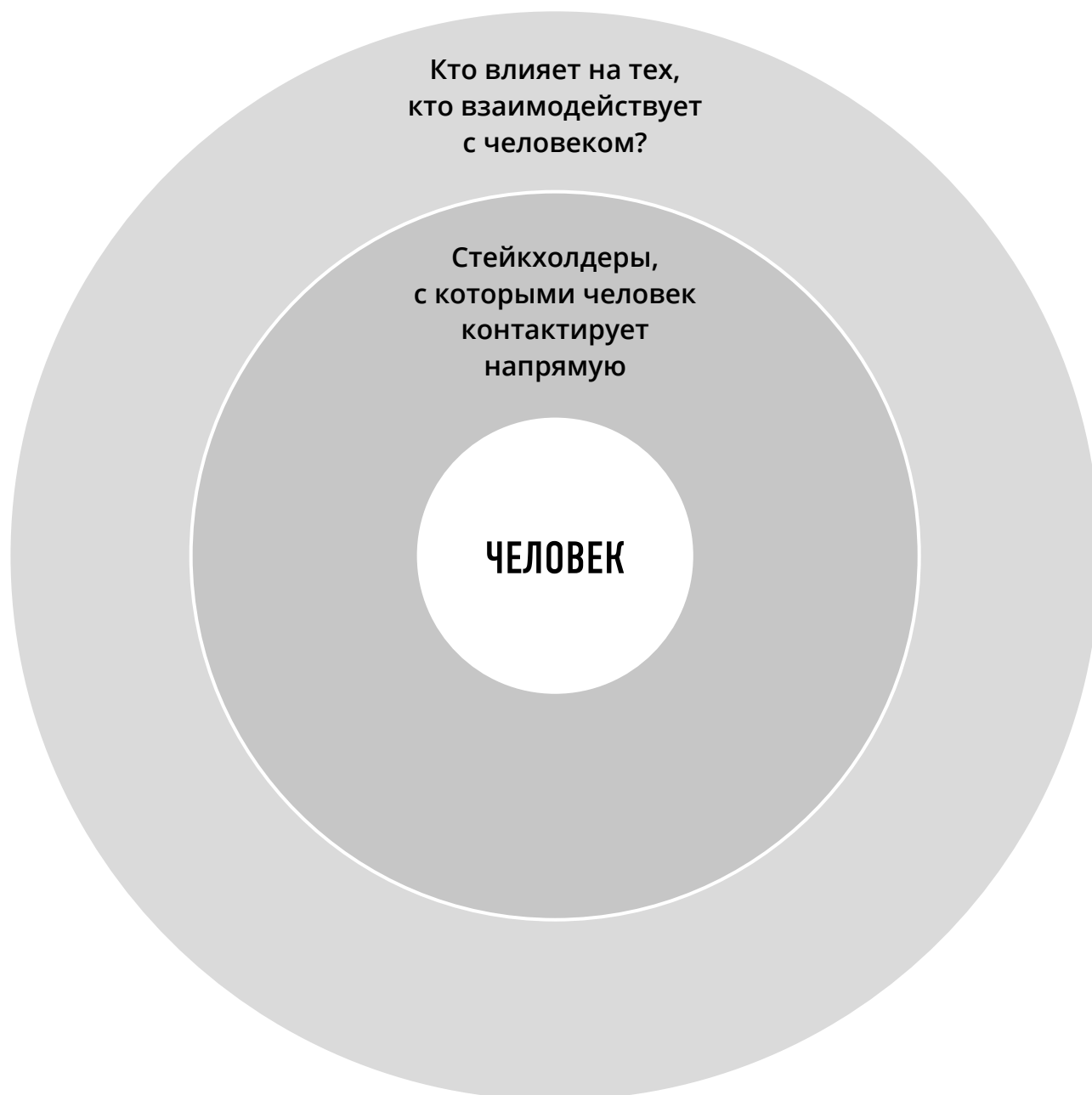
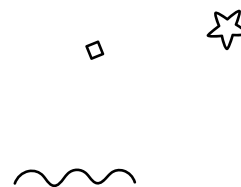
Туда входит широкий круг лиц: от первых лиц регионов до непосредственных работников сервиса.

- Поставьте в центр задачи вашего клиента. Какие задачи он решает? Какие у него есть потребности?
- Составьте список всех групп и людей, которые могут влиять на сервис и опыт участника.
- Приоритизируйте всех участников. Какие из этих участников ближе к клиенту (к ним чаще обращаются) для решения задач, какие дальше; где вы на этой карте?
- Визуализируйте всех участников на карте. Распределите стикеры с их названиями по карте в соответствии с приоритизацией. Те, с кем клиент контактирует чаще, будут ближе к центру.
- Зарисуйте взаимоотношения между участниками с помощью стрелочек: что участники предлагают друг другу. Помните, что обмен обычно бывает двусторонним, поэтому в данном случае понадобятся двусторонние стрелки.



КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы



ПРИМЕРЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- Врач в городской поликлинике
- Главный врач в поликлинике
- Губернатор
- Вы

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

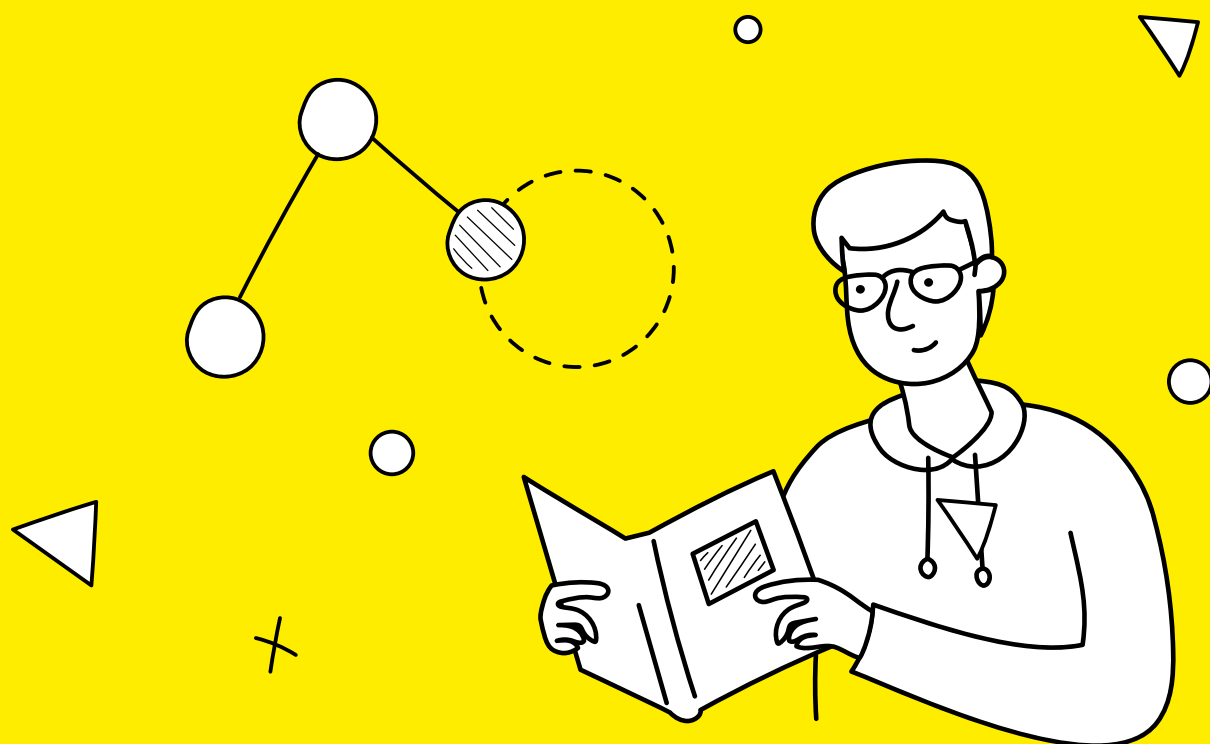
АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

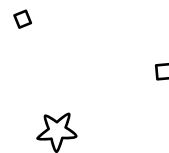
ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



ЗАЧЕМ НУЖНО ИССЛЕДОВАНИЕ. ОБЗОР МЕТОДОВ



Исследование — один из основных этапов при разработке сервиса, здесь мы изучаем контекст Жизненной ситуации, понимаем, как устроены текущие сервисы и изучаем текущий опыт людей.

На этом этапе мы ответим на вопрос «Какие проблематики существуют внутри жизненной ситуации?» К этому исследованию нужно подходить объективно, вероятно, что часть гипотез не подтвердятся или претерпят изменения. В этом нет ничего страшного, гораздо лучше отбросить неподтверждённую гипотезу, чем получить опровержение на поздних этапах работы над проектом.

Для этого существует три метода исследования. Необходимо воспользоваться каждым из них. Каждая Жизненная ситуация требует своего подхода в исследовании. Здесь описан вариант, который может меняться для каждой гипотезы.

Метод 1: Глубинные интервью с людьми в Жизненной ситуации

Самый эффективный способ подтвердить наличие проблематики у людей — пообщаться напрямую. Такой подход называется проблемное интервью. Сейчас нас не интересует продуктивное решение, в этих интервью мы изучаем прошлый опыт нашей целевой аудитории относительно обсуждаемой Жизненной ситуации. Если кратко, мы изучаем четыре вопроса:

- Сталкивался ли человек с этой Жизненной ситуацией?
С какими проблемами он сталкивался?
- Как он решал эти проблемы?
- Что доставляло неудобство?
- Чем он пользовался?



Метод 2: Наблюдения и собственный опыт

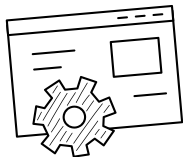
Наблюдения за клиентами в их «среде обитания» требует посещения профильных организаций. Посмотрите, как сейчас они решают проблему, есть ли очевидные проблемы. Можете провести экспресс-интервью на месте.

Метод 3: Кабинетное исследование

Прежде, чем предлагать новое сервисное решение, необходимо проанализировать, а какие решения уже есть в России и за её пределами, успешные/неуспешные попытки и предложения.

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ, ИНСТРУКЦИЯ

Представьте, что вам пришла идея улучшения сервиса. Но как проверить её?



Например, часть пользователей при регистрации на государственном портале отваливается на момента ввода паспортных данных.

В данной точке у вас может возникнуть гипотеза:
«Если мы расскажем пользователям, зачем нам нужны их паспорта, пользователи будут реже прекращать регистрацию в момент загрузки документа».



Как проверить эту гипотезу?

Можно расписать план изменений, пройти 10 кругов согласований, расписать задачи с командой разработки и запустить разработку. Что будет, если инициатива не принесёт результата? Вы потратите бюджетные деньги и время сотрудников.

Есть второй вариант — это из той же системы аналитики вытащить телефонные номера пользователей, которые бросили регистрацию на изучаемом этапе. А затем выделить день на то, чтобы пообщаться с этими людьми. Спросить их, почему они закрыли приложение на этом этапе? Возможно, что проблема находится глубже, например, люди боятся потерять персональные данные. Во время интервью вы получите дополнительные инсайты и сможете придумать более точное решение.

Как проводить интервью

Глубинные интервью, как и многое в разработке, это итеративный процесс.

- Сначала вы определяете набор гипотез, которые хотите проверить.
- Составляете скрипт интервью — это набор вопросов, которые позволят эти гипотезы провалидировать — подтвердить или опровергнуть.
- Далее общаетесь с пользователями. В процессе узнаете много нового, формулируете новые гипотезы, подправляете скрипт интервью.
- Повторяете третий пункт до тех пор, пока не найдете сильную потребность, за решение которой готовы платить.

У глубинных интервью есть ряд важных моментов: как и каких пользователей отбирать на беседу, как ее правильно провести, а самая важная и довольно сложная часть — интерпретация и анализ ответов.

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ. ИНСТРУКЦИЯ

Основные принципы

Не помогаем респонденту во время интервью

- Задавайте открытые вопросы, не подсказывайте варианты, никаких формулировок «это или это?». Вместо того, чтобы формулировать причину, человеку проще выбрать предложенный тобой вариант, даже если это неточно или далеко от настоящей мотивации.
- Не якорите вопросом. «Насколько это пугает?» — ошибочная постановка, вы уже задали эмоции. Лучше спросить: «Что вы чувствуете при...?»
- Не заполняйте паузы и неловкие молчания. Да, это мучительно больно — хочется «подбодрить» человека и навести его на ответ. Не делайте так. Вам нужны ответы респондента, а не ваши. Отсюда следующий пункт.

Опрос ≠ интервью

- В какой-то момент вас может одолевать соблазн провести опрос в гугл-формах для валидации гипотезы. Не поддавайтесь!
- Помните, что опрос — это выбор ответа из ограниченного числа вариантов. Ограниченного вашей фантазией, вашим видением проблемы и вашими представлениями о поведении, потребностях и мотивации людей. Увы, мы нередко видим картину искаженно и весьма далекой от реальности.

Задаем вопросы про предыдущий опыт, избегайте вопросов про будущее

- Если в вашем скрипте для интервью появилась строчка «стал бы ты пользоваться...», вычеркните ее. Срочно! Увы, люди излишне позитивно оценивают свое поведение в будущем. «Да, я точно начну питаться правильно! Да, я точно пойду на полное медицинское обследование в этом году!» — совсем неточно и недостоверно. Спросите, была ли эта потребность в прошлом или есть ли сейчас, насколько она сильна, каким образом опрашиваемый ее удовлетворяет.

Копаем до глубинной мотивации. 5 вопросов «Почему?»

- Некоторые причины поведения пользователя могут быть из числа тех, которые неловко произносить вслух. В таких ситуациях человек будет пытаться придумывать более простые для обсуждения причины, нежели рассказывать о чем-то постыдном или неприятном.
- Способ бороться с этим — задавать вопросы «почему», они помогают пробиться сквозь социальный барьер.

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↗ Используй большой формат для командной работы

Тема 1

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

Тема 2

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

Тема 3

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

Тема 4

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

↗ Используйте большой формат для командной работы

<p>О респонденте, коротко опишите собеседника</p> <p>1</p>	
<p>5 наблюдений, как ведёт себя респондент, что говорит</p> <p>2</p>	<p>5 открытий, что стало новым</p> <p>3</p>
<p>Цитаты</p> <p>4</p>	<p>Возможности — ваши первые идеи</p> <p>5</p>

НАБЛЮДЕНИЯ И СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Наблюдения за клиентами в их «среде обитания» требуют посещения организаций, связанных с решением жизненных ситуаций.

Вам нужно посетить несколько таких организаций, понаблюдать за тем, как люди решают проблему сейчас и посмотреть своими глазами на их опыт. Наблюдайте не только за клиентами, но и за персоналом, так картинка будет полнее.

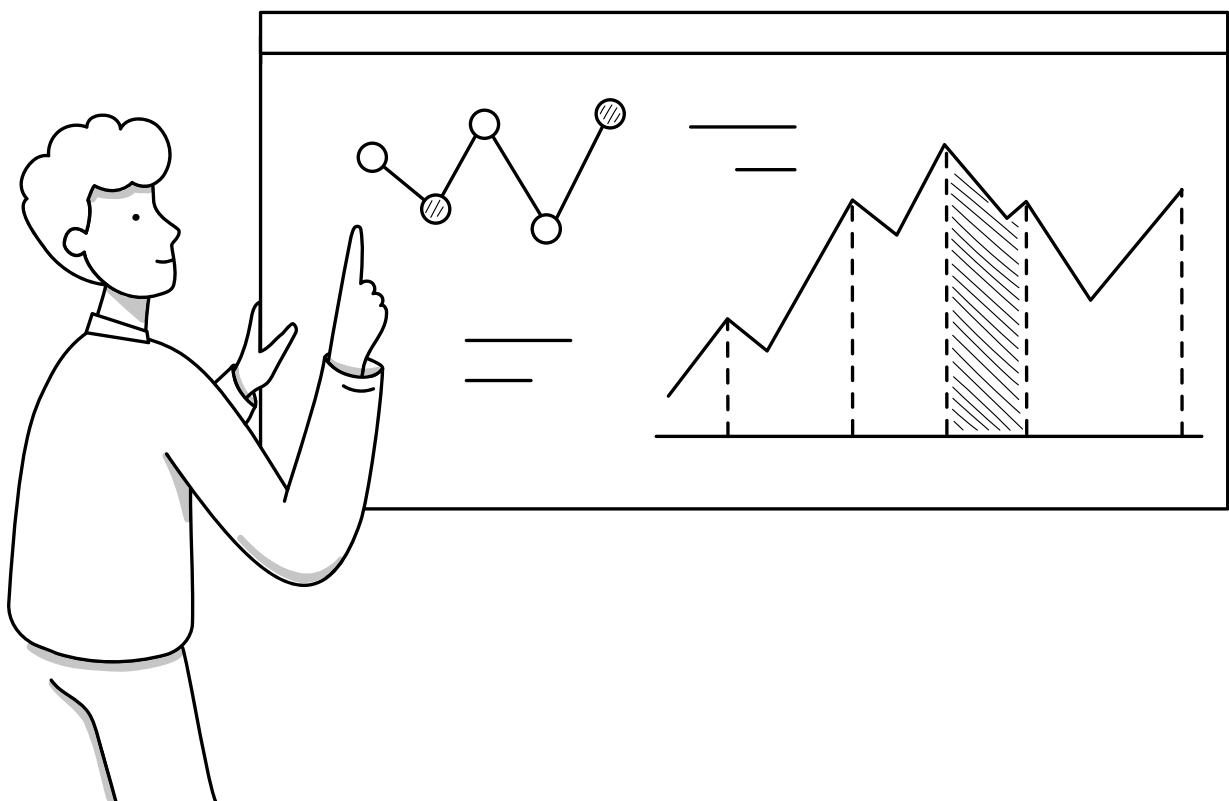
Затем проведите экспресс-интервью с клиентами и персоналом. Ищите ответы на вопросы: почему они это делают? Почему они делают именно это? Изучите форму на следующей странице.

Попросите сотрудника организации или клиента рассказать вам о своем опыте использования сервиса или работы над решением его проблемы.

Продумайте короткое приветствие, чтобы выстроить беседу и быть естественным. Людям нравится, когда интересуются их мнением или опытом. Будьте открыты и помните про эмпатию.

Ваша задача — собрать истории людей.

Разберитесь, как сервис фактически работает сейчас, и какие есть проблемы у его участников.



НАБЛЮДЕНИЯ И СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↗ Используй большой формат для командной работы

О человеке (пол, возраст,
любая другая информация)

1

Что делает человек (ждёт в очереди,
звонит, сидит с книгой)?

2

Как это делает человек
(нервно, спокойно, что-то ещё)?

3

В чем причина такого состояния человека
(он(а) опаздывает, взволнован, раздражён)?

4

НАБЛЮДЕНИЯ И СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы

Пройдите весь путь самостоятельно и выпишите основные этапы работы, кратко описав каждый шаг.

Шаг: вход (1)	Шаг: ориентация (2)
Шаг: приветствие (3)	Шаг: (4)
Шаг: (5)	Шаг: (6)
Шаг: (7)	Шаг: (8)

КАБИНЕТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. ИНСТРУКЦИЯ И ШАБЛОН

↗ Используй большой формат для командной работы

Прежде чем предлагать новое сервисное решение, необходимо проанализировать, а какие решения уже есть в России и за её пределами, какие успешные/неуспешные попытки и предложения существуют.

Информацию можно получать различными способами: статистика, консультация с экспертом, свободный поиск источников.

<p>На какие вопросы хотим ответить? Вопросы исследования</p>	<p>Где будем искать ответы?</p>
<p>5 аналогов ситуации</p>	<p>Лучшие практики решений</p>
<p>5 инсайтов</p>	<p>Тренды Популярные направления сервисных решений</p>

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

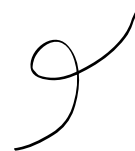
ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

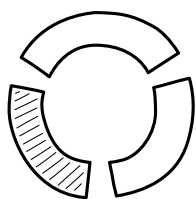
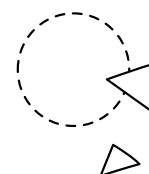


Анализ собранной информации позволяет найти и систематизировать все открытия о клиентах и сервисах, которые вы нашли в рамках заданной проблемы. Для этого необходимо выгрузить всю собранную во время исследований информацию и расшифровать ее, используя предложенные инструменты.

Синтез информации — создание новых смыслов в рамках заданной проблемы.

Именно на этом этапе вы увидите реальных клиентов, для которых сможете создавать решения, основанные не только на интуиции, но и на четком понимании их поведения и причин поступков.

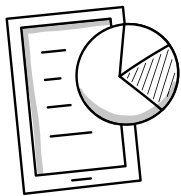
Здесь вы начинаете понимать клиента лучше, чем он себя.



СТЕНА ИССЛЕДОВАНИЙ, СТРУКТУРИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ. ИНСТРУКЦИЯ

Стена исследований

Это физическое пространство или переносная доска, на которую вы можете крепить все стикеры с инсайтами, цитатами, фотографии, листовки, квитанции и т. д. Каждый участник команды может вносить на эту доску информацию, собранную им на стикерах. Это простая визуальная организация ваших данных. Она даёт вам возможность найти новые связи между данными и стимулирует открытия. Что интересно, процесс создания связей и генерации инсайтов часто происходит (частично машинально) уже во время оформления стены.

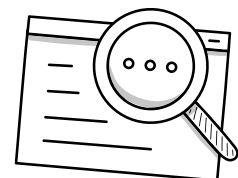
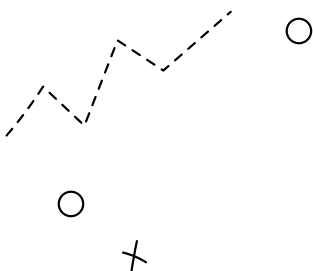


Как заполнять стену исследований:

Визуализируйте. На предыдущем шаге вы выписали на стикеры все инсайты, потребности, задачи, цитаты, точки боли, вопросы, точки взаимодействия из интервью и наблюдений. Используйте заранее согласованные обозначения для каждого типа информации на стикерах. Разместите их на стене исследований вместе с фото и другими находками исследований.

Кластеризируйте. Кластеризация — это компоновка материалов так, как вам кажется наиболее важным. Возможно, по теме, по контексту интервью или в соответствии с шагами пути клиента.

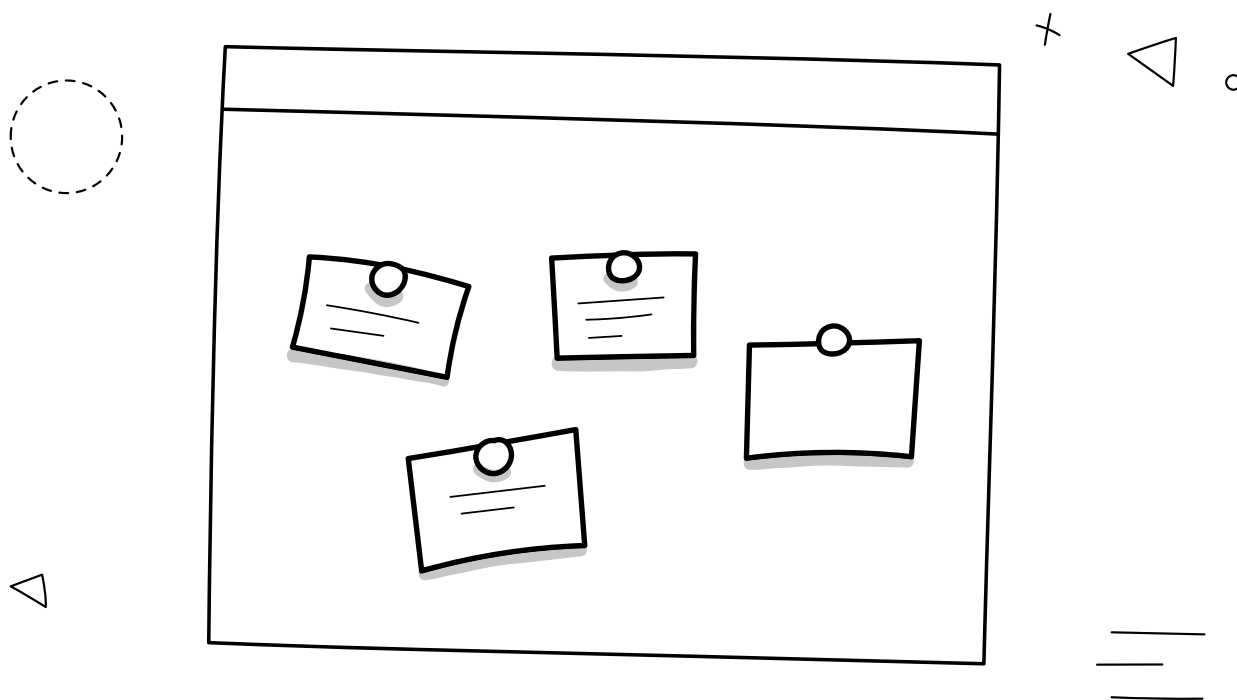
Обменяйтесь данными. Поделитесь внутри команды всеми своими находками, которые вы расположили на доске исследований.



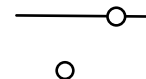
СТЕНА ИССЛЕДОВАНИЙ, СТРУКТУРИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используйте большой формат для командной работы

Это физическое пространство, которое вы определяете и создаёте сами. Ниже вы можете увидеть примеры стен исследований.



ПЕРСОНА. ИНСТРУКЦИЯ

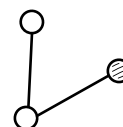


ПЕРСОНЫ — это собирательные образы групп людей с общими характеристиками. Они представляют собой набор характеристик, формирующих конкретного Персонажа. С таким Персонажем возможно взаимодействовать при разработке нового продукта/сервиса.



Персона — это описанная в одном лице целая группа пользователей с их:

- потребностями;
- особенностями поведения и ценностями;
- мотивацией;
- задачами;
- сценариями;
- моделями поведения и принятия решений.

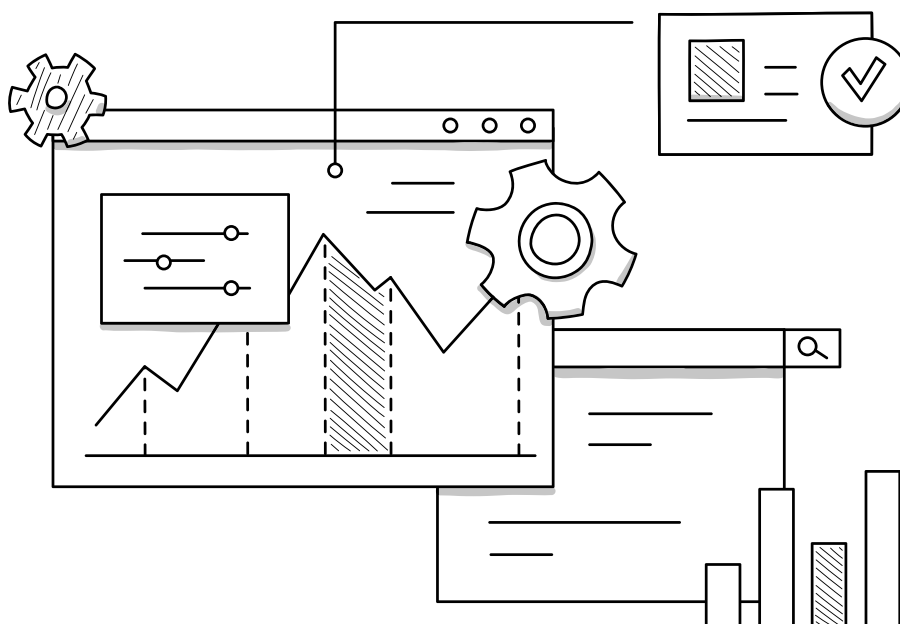
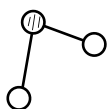


Зачем нужны Персоны?

Понимание Персон и их метапрограмм помогает кластеризовать все результаты исследований.

Это позволяет для каждой Персоны:

- сформировать решение именно их проблемы;
- ответить на каждую боль человека функционалом сервиса;
- минимизировать точки боли для клиента;
- усилить выгоды для человека от использования сервиса.



ПЕРСОНА. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↗ Используй большой формат для командной работы



Общее описание Персоны, социально-демографические характеристики, образ жизни

Имя

Ожидания от текущего сервиса

Потребности: функциональные, социальные, эмоциональные

Точки боли

Основные модели поведения

Цитаты

КАРТА ПУТИ КЛИЕНТА (CJM). ИНСТРУКЦИЯ



Что такое CJM?

CJM — это история взаимодействия человека с сервисом от момента осознания потребности и до повторных обращений. Составляется от имени клиента с учетом его целей, чувств, эмоций, страхов, ценностей.

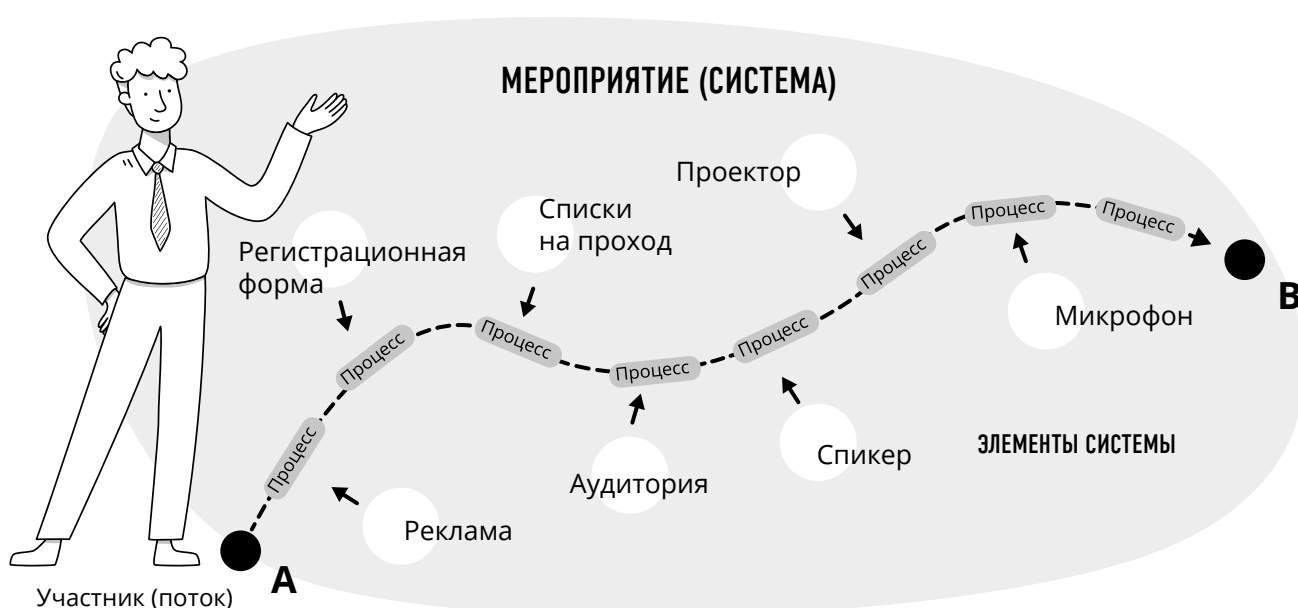
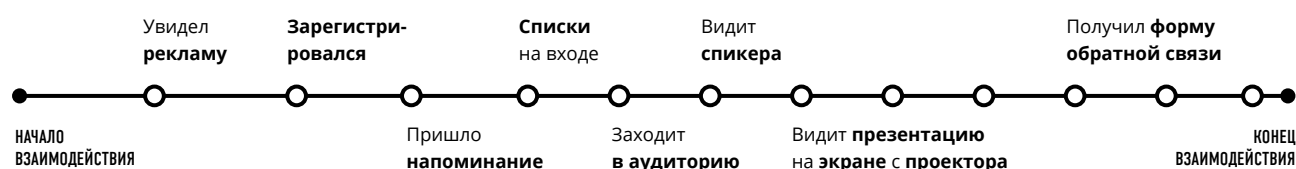
В чем ценность CJM?

CJM позволяет понять человека. Какие существуют точки контакта с человеком и почему они работают/не работают. Сервисы часто работают на поток и не задумываются о небольших, но значимых деталях. CJM помогает увидеть слабые места, найти пути их решения, внедрить полученные результаты.

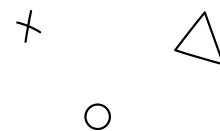
Важно понимать, как сейчас выстроен Customer Journey Map Персоны, чтобы найти в нем узкие места.

Для этого необходимо:

































- Определить начальную и конечную точку взаимодействия посетителя с мероприятием.
- Максимально воссоздать процесс, поставив себя на место аудитории.



КАРТА ПУТИ КЛИЕНТА (СJM). ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

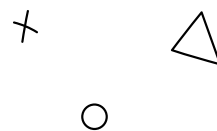


































Используй большой формат для командной работы

	1 ШАГ	2 ШАГ	3 ШАГ	4 ШАГ
Как клиент сам описывает этот шаг				
Эмоции клиента	  	  	  	  
Значимость шага (от 1 до 5)	    	    	    	    

КАРТА ПУТИ КЛИЕНТА (СJM). ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы



	5 ШАГ	6 ШАГ	7 ШАГ	8 ШАГ
Как клиент сам описывает этот шаг				
Эмоции клиента	  	  	  	  
Значимость шага (от 1 до 5)	    	    	    	    

ТОЧКА БОЛИ. ДАЛЬНЕЙШАЯ РАБОТА С CJM

Точка боли на карте CJM — это шаг, на котором клиент испытывает негативные эмоции. В то же время этот шаг имеет для него высокий уровень значимости. Это точки на карте с низкими показателями по эмоциям и высокими по значимости шага.

За точкой боли всегда стоит:

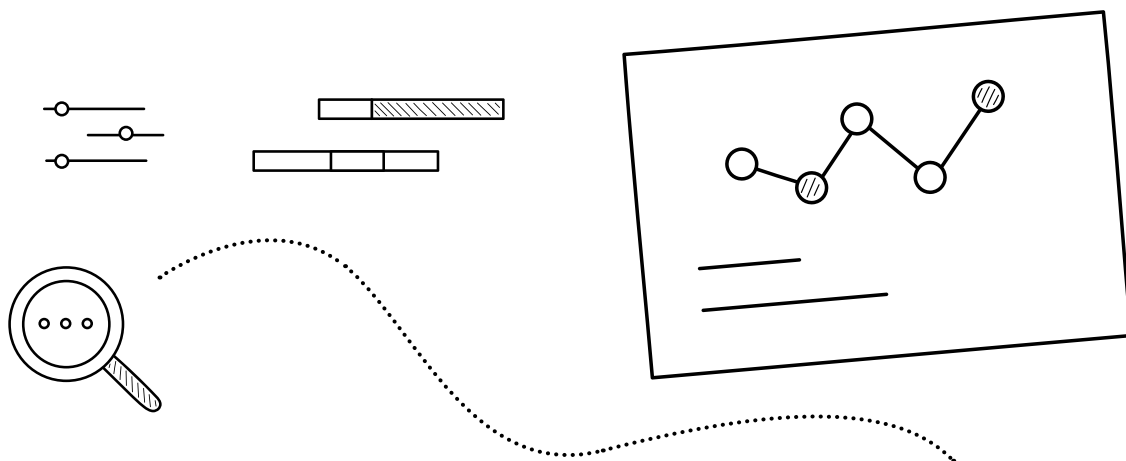
Нерешенная задача | Неудовлетворенная потребность | Неответченный вопрос | Неоправданное ожидание | Некачественное взаимодействие

Любое НЕ — вероятность того, что клиент скажет НЕТ данному сервису | НЕ стал пользоваться | НЕ порекомендовал коллегам | НЕ решил свои задачи | Не захотел прийти вновь

Выберите самые болевые точки на клиентском пути. Это и есть приоритетные задачи для дальнейшего улучшения опыта.

- На каком шаге пути вы не поддерживаете человека?
- На каком шаге происходит слишком много действий для решения его задачи и можно ли сделать это проще?
- Выполнение какого действия занимает больше времени, чем должно?
- Что вызывает больше всего вопросов у клиента, где он растерян?

Если вы будете постоянно составлять карты клиентского опыта, тогда рекомендуем сразу проводить мозговой штурм по решению проблем с учетом всех ограничений.



ФОРМУЛА ИНСАЙТА, ПОСТАНОВКА ГИПОТЕЗ. ИНСТРУКЦИЯ

Теперь мы готовы к генерации решений, ведь исследование проведено и обработано, и мы знаем точки боли и контекст человека.

- Заполните формулу инсайта по шаблону для каждой персоны;
- Создайте как можно больше формул инсайта
- Формула инсайта должна содержать развернутое утверждение, не предполагающее возможные решения, а отражающее направление для будущего продукта или услуги.



ФОРМУЛА ИНСАЙТА. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ



↗ Используй большой формат для командной работы

Наш клиент (человек)

Решает задачу, находясь в Жизненной ситуации

Потому что (потребность)

Сталкивается с проблемой

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

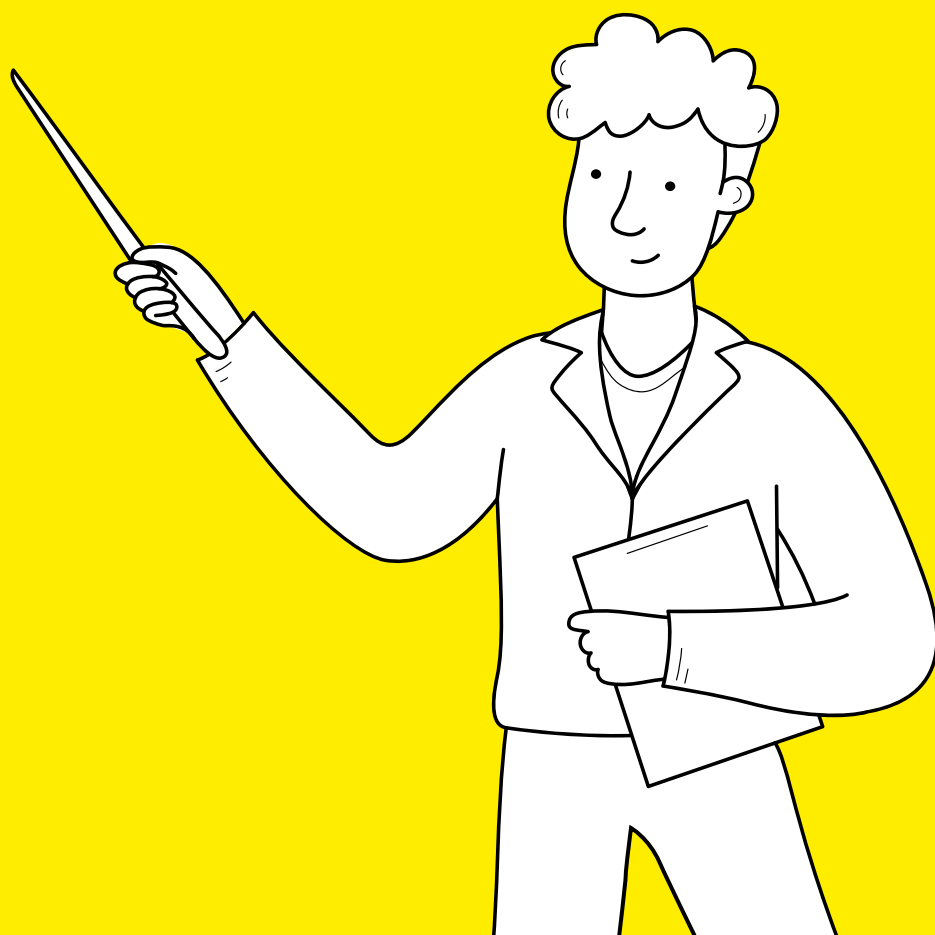
АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



МОЗГОВОЙ ШТУРМ И ПОИСК РЕШЕНИЙ. ИНСТРУКЦИЯ

Только после того, как были выявлены главные задачи и потребности выбранных Персон, можно приступать к созданию будущего решения.

Именно в этот момент можно создавать новое, ведь вы уже понимаете причины тех или иных проблем, возникающих в рамках рассматриваемой темы.

Генерация идей, кроме всего прочего, позволяет вам выгрузить всё, что накопилось в ваших головах за время выполнения работы.



Итак, вам нужно:

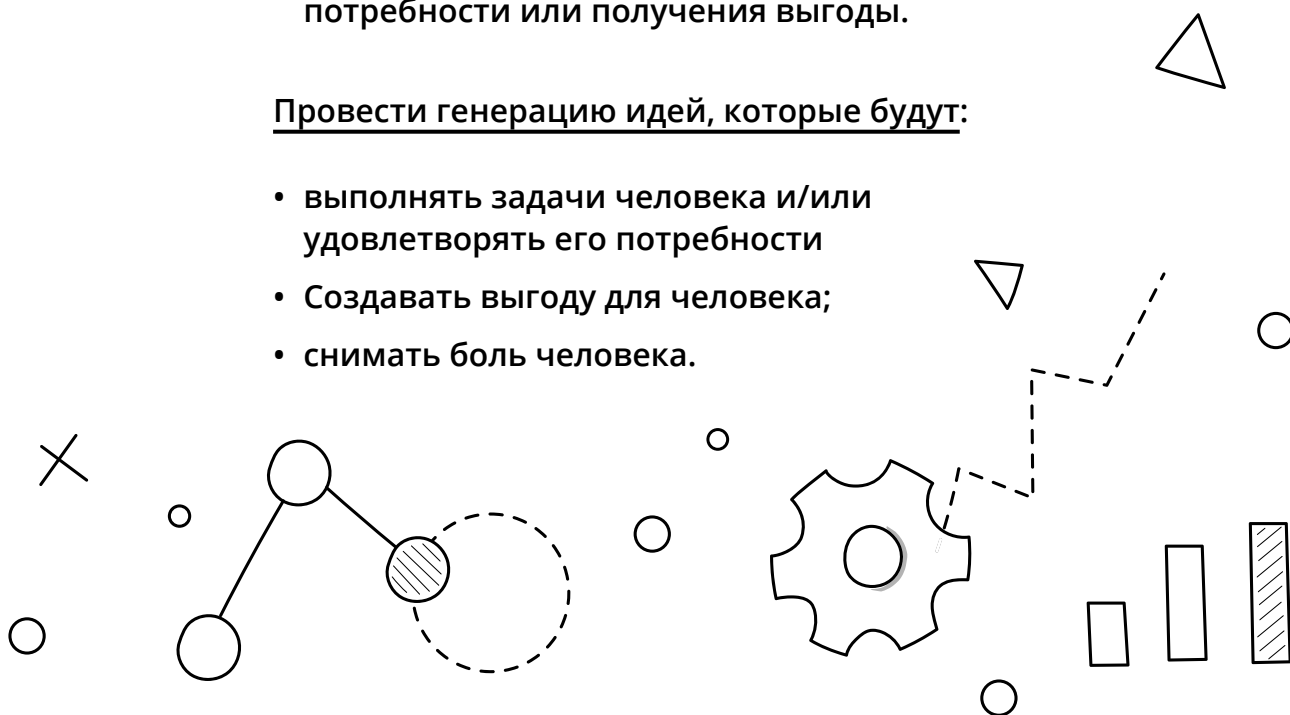
Взять Персону, вокруг которой вы будете создавать сервисное решение.

Выделить наиболее отличительные и приоритетные для Персоны характеристики:

- Выгоды или мотиваторы;
- проблему Персоны, которую должен решить наш сервис; для чего он к нам обращается?
- боль клиента на пути реализации своей потребности или получения выгоды.

Провести генерацию идей, которые будут:

- выполнять задачи человека и/или удовлетворять его потребности
- Создавать выгоду для человека;
- снимать боль человека.



МОЗГОВОЙ ШТУРМ И ПОИСК РЕШЕНИЙ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↗ Используйте большой формат для командной работы

Мозговой шторм обычно проходит на доске. Перенесите формы на доску, генерируйте идеи и сами распределяйте по тематическим зонам.



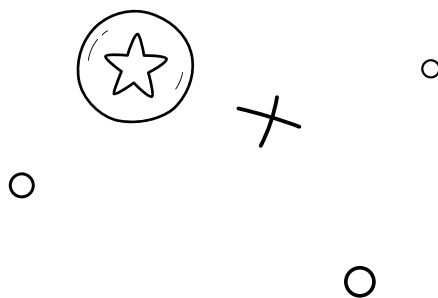
«Мозговой шторм»

Один из самых распространённых методов генерации идей — мозговой шторм. Не стоит недооценивать сложность и эффективность этого метода.

Каждый участник как можно подробнее описывает свои идеи без остановки в течение 40 минут. Можно предложить команде написать 100 идей (не 75 и не 90, а именно 100!). Первые два десятка идей будут предсказуемыми, следующие пара десятков будут непростыми, но после 50-й идеи открывается второе дыхание и участники начинают творить чудеса.

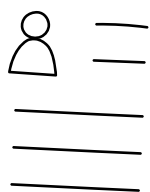
Обратите внимание на правила мозгового шторма:

- Будьте внимательны к чужому мнению
- Поддерживайте безумные идеи
- Развивайте идеи других
- Не уходите далеко от темы
- Одно высказывание за раз
- Мыслите визуально
- Количество важнее качества



ОТБОР ИДЕЙ, КРИТЕРИИ ХОРОШЕЙ ИДЕИ. ИНСТРУКЦИЯ

Отбор идей — не самая простая задача, ведь во время мозгового штурма у вас может родиться до 100 идей и больше. Сейчас нам нужно выбрать наиболее рабочие и эффективные из них.



Вы можете отбирать идеи по своим критериям, но мы рекомендуем вам следующий инструмент:

Проведите голосование или сделайте самостоятельно отбор идей, которые наиболее полно и лучше всего отвечают запросам Персоны.

Поместите выбранные идеи на графике «Отбор идей» по перпендикулярным осям:



Первая ось — Осуществимость:

- От значения «Невозможно реализовать» до «Легко реализуется»
- Невозможно — означает «дорого, технически сложно, долго»
- Легко — значит «можно реализовать малыми силами, можно реализовать за месяц, можно реализовать подручными средствами»

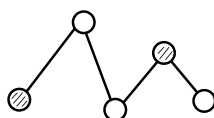


Вторая ось — Польза для человека:

- На одном конце оси «низкая польза», на другом конце «высокая польза»
- Минимум значит «слабый эффект», «незначительные изменения»
- Максимум — «масштабный эффект, затрагивающий большое количество людей или кардинальные изменения опыта»

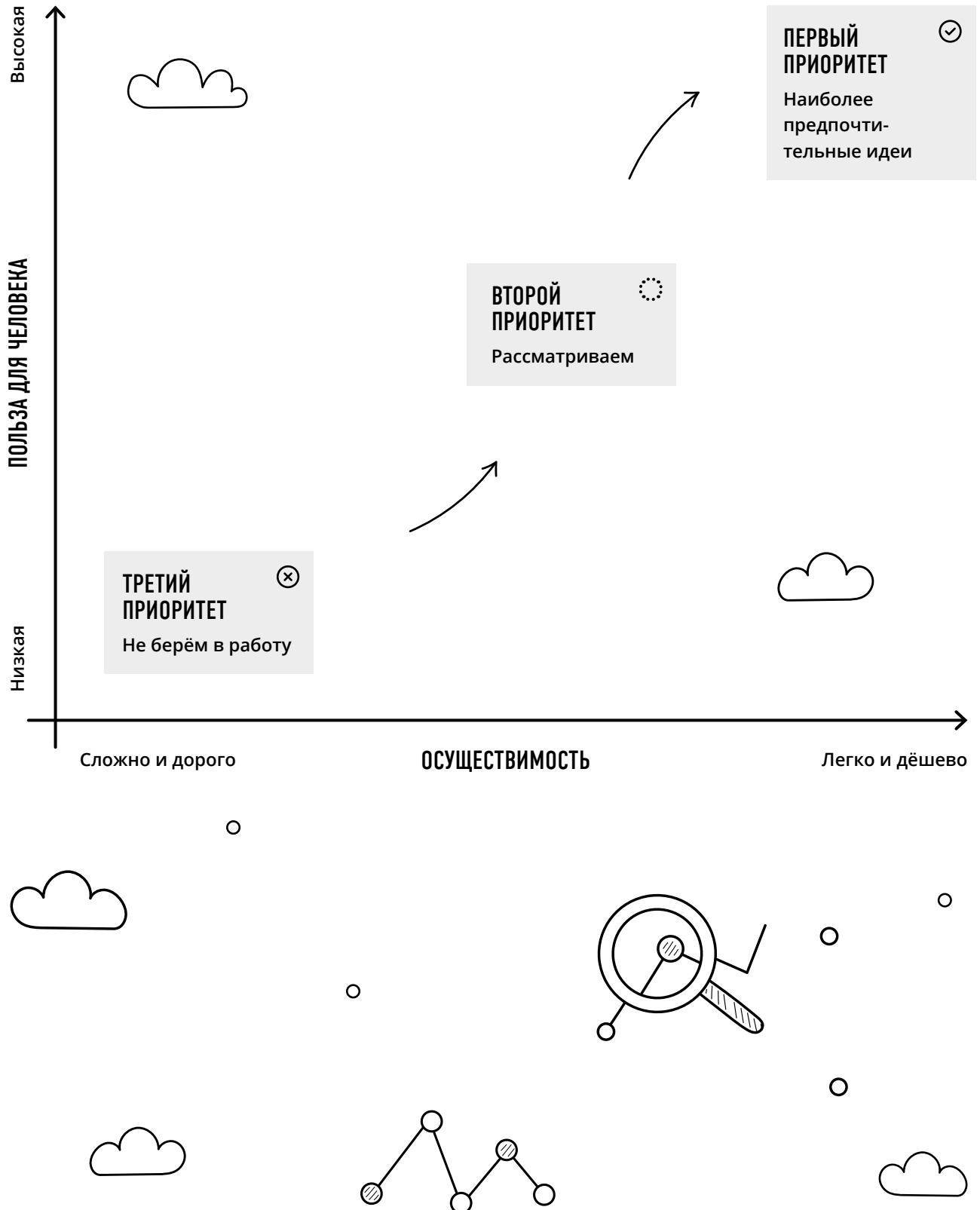


Приоритизируйте их по простоте реализации и масштабу эффекта.



ОТБОР ИДЕЙ, КРИТЕРИИ ХОРОШЕЙ ИДЕИ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

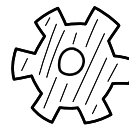
↗ Используй большой формат для командной работы



БЫСТРОЕ ПРОТОТИПИРОВАНИЕ.

ОБЗОР МЕТОДОВ

Первые шаги при проработке сервиса начинаются не с кода или железа, а с понимания, что вообще вы будете делать, на что важно обратить внимание.



Без этой проделанной работы через несколько спринтов легко попасть в ситуацию, когда ваш сервис работает не так, как хотел бы потенциальный клиент; а часть дополнительных функций, на которые рассчитывал человек, уже просто так не добавить и т.п.

Именно прототипы являются средством измерения эффективности работы сервиса. Они позволяют:

- Оценить взаимодействия в интерфейсе продукта;
- Узнать, как продукт может восприниматься пользователем;
- Получить экономичный способ понимания и развития вашего сервиса.

Прототип — это моделирование конечного продукта в виде интерактивного макета, который может иметь любую степень точности.

Основная цель создания прототипов — проверить, насколько последователен путь пользователя, и выявить препятствия, которые могут возникнуть в процессе взаимодействия пользователя с сервисом.

Какие бывают прототипы:

- Бумажные прототипы;
- Пошаговые руководства для мобильного приложения или программного продукта;
- Кликабельные прототипы;
- Функциональное, реально работающее ПО или веб-сайт.



Вы можете сами выбрать вид прототипа для вашего решения, главное в прототипе — легкость тестирования. Прототипы отличаются для каждого решения, здесь нет единой формы или подхода.

ВИДЫ ПРОТОТИПОВ

ЦЕННОСТНЫЕ ПРОТОТИПЫ ~~~

Эти прототипы пытаются ответить на вопрос: «Что это даст человеку?» Они описывают функциональность, которую пользователь может получить — освещают ключевое ценностное предложение.

Например, вы планируете запустить новый функционал для мобильного приложения — регистрация на приём к врачу. Сделайте рекламную листовку, которая будет отображать ценность вашей идеи для человека. Прототип должен продемонстрировать, какую ценность получит клиент и как эта ценность будет реализована в приложении.

ПРОТОТИПЫ ИНТЕГРАЦИИ ~~~

Пытаются свести воедино весь опыт пользователя с точки зрения значения, образа и ощущений, внедрения.

Они понимают дизайн в целом — устанавливают баланс и определяют ограничения, дают фидбэк по всему дизайну. Такие прототипы показывают ценность для человека, демонстрируют возможность для реализации, а также позволяют протестировать опыт, который получит клиент.

Например, вы хотите в отделении банка запустить сервис выдачи посылок. Вам необходимо в одном из отделений банка создать прототип места выдачи посылок. Вы должны убедиться в ценности вашего решения для клиента, а также в возможности интеграции в отделение пункта выдачи, и протестировать предполагаемый опыт, который получит клиент.

ПРОТОТИПЫ ВЫПОЛНИМОСТИ ~~~

Пытаются ответить на вопрос: «Возможно ли это построить? Это технически выполнимо?» Они отвечают на технические вопросы о том, как будущий образец фактически будет работать:

- демонстрируют техническую выполнимость;
- дают фидбэк от пользователей по вопросам функционирования.

Вы должны убедиться, что существующие технические возможности в компании позволяют реализовать ваши решения и прототип выполнимости демонстрирует, как это может быть технически реализовано.

Например, вы хотите запустить новую функцию в мобильном приложении, которую не поддерживают существующие аналоги. Перед разработкой убедитесь, что ваша идея может быть реализована. Сделайте бумажный прототип и обсудите его с со специалистами.

ПРИМЕРЫ ПРОТОТИПОВ

Настольная игра — это малоразмерная 3D-модель среды сервиса. Использование простых инструментов, таких как фигурки LEGO или других миниатюрных человечков в роли клиентов и остальных участников сервиса позволяет оживить ситуацию, создать сценарии и помогает разрабатывать прототипы. Как это делается?

Создайте игровую площадку:

- Что у вас за карта путешествия клиента?
- Где ключевые остановки/локации вашей сервисной системы на карте?
- Какие роли персонала нужно показать?
- Что вы используете, чтобы обозначить ключевых участников? Какими инструментами вы пользуетесь?



Симулируйте сервис: что происходит на каждом этапе пути? Все ли элементы подходят друг другу? Создайте список проблемных мест и записывайте ваши инсайты во время игры. Рассмотрите вариации.

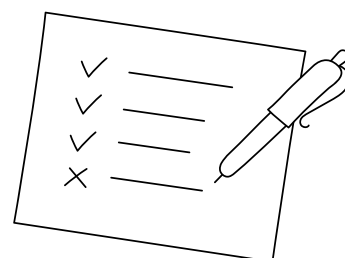
Например, ваше решение предполагает некоторые изменения внутри организаций, предоставляющих сервис. Создайте игровую площадку, которая будет отображать все желаемые изменения. Теперь у вас есть возможность в прототипе проиграть наиболее частые клиентские сценарии. И получить ответ на вопрос, как изменится опыт человека.

Бумажные/картонные прототипы

Что это такое? Это миниатюрные модели реальных физических объектов, которые используются в сервисе и/или пространства, в которых существует сервис, выполненные из бумаги или картона.

Так как бумага и картон недорогие, такие прототипы часто бывают одноразовыми. Они дают возможность делать быстрые пробы за короткий промежуток времени. Как это делается?

- Создайте список вещей, которые вы хотите прототипировать;
- выберите одну наиболее важную;
- постройте самый простой прототип — насколько позволяет смысл — и протестируйте его;
- повторите;
- если нужно, увеличьте точность;
- совершайте итерации;
- быстро прототипируйте — быстро тестируйте.



[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



ЗАЧЕМ НУЖНО ТЕСТИРОВАНИЕ

С помощью прототипа мы тестируем и подтверждаем наши решения. Не жалеете времени на тестирование — работа с реальными людьми приносит реальный результат.

Прототипируйте с творческой уверенностью — так, будто вы все знаете про клиента.

А вот тестируйте наоборот, как будто ничего о нем не знаете. Ошибайтесь как можно чаще, ошибайтесь как можно больше, ошибайтесь как можно быстрее, ошибайтесь как можно дешевле.

Делайте циклы тестирования. Можно доработать существующий или создать новый прототип.

Задачи тестирования — осознать, нужно ли людям наше решение или нет; еще глубже увидеть портрет, лучше понять его потребности и точки боли. А затем доработать прототип во время тестирования, учитывая контекст среды обитания клиента, привычной для получения сервиса.



КАК ПОДОЙТИ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Очень важно проводить тестирование с Персонами, для которых вы создавали свои решения.



В процессе тестирования важно помнить главные принципы:

- Не продавайте свою идею-прототип. Не комментируйте, не доказывайте, не объясняйте, как ваш прототип решает задачу человека. Проверьте свои гипотезы молча!
- Задайте контекст для тестирования и дальше внимательно слушайте человека. Расскажите подробно про ситуацию, в которой клиент может использовать прототип.
- Зафиксируйте все замечания, реакции, вопросы, предложения клиента в процессе тестирования в шаблон «Матрица тестирования». На основе этих записей вносите изменения в прототип сразу, до следующего тестирования.

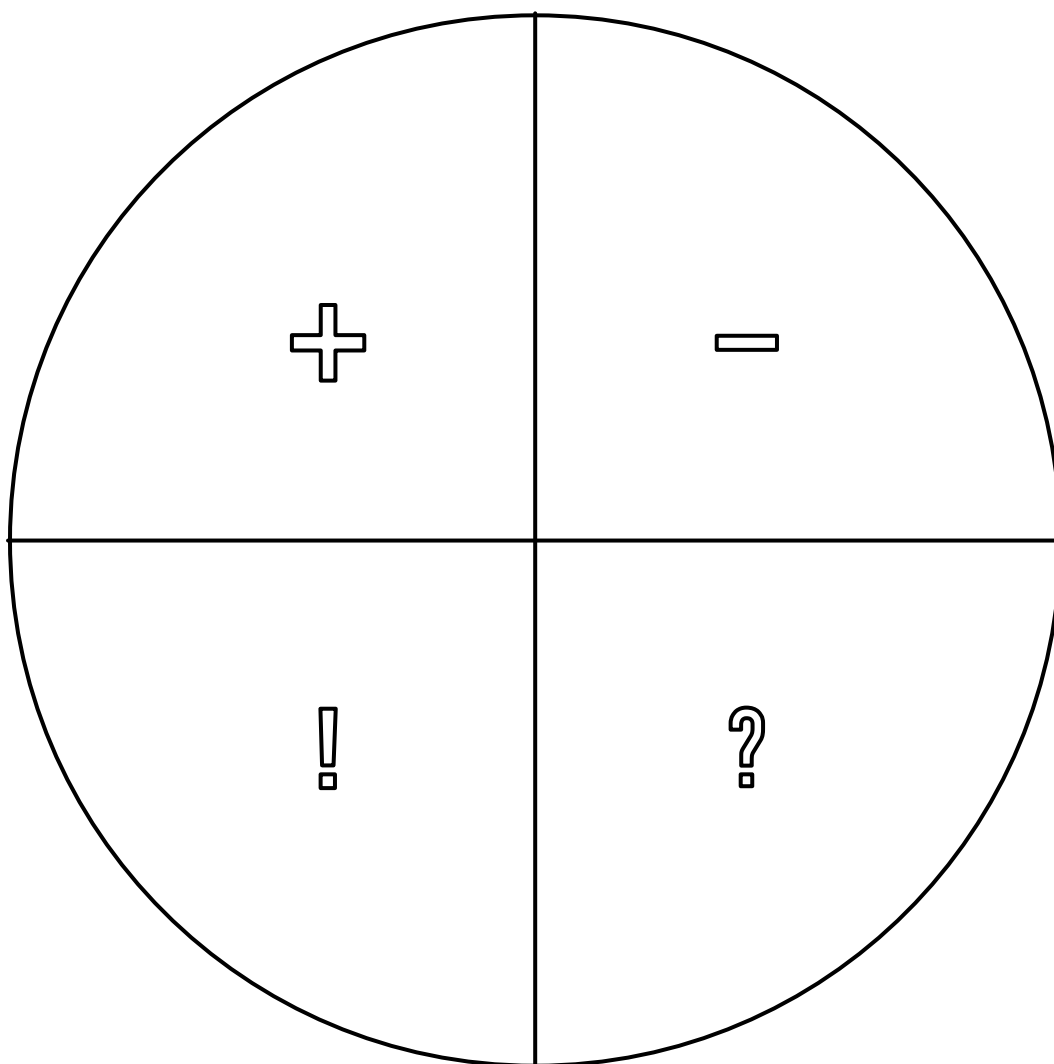


МАТРИЦА ТЕСТИРОВАНИЯ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы

Заполняйте все четыре квадранта информацией, получаемой во время тестирования:

- В левый верхний квадрант уходит всё, что понравилось пользователю, и всё, что показалось ему значимым;
- в правый верхний квадрант попадает всё, что было непонятно и неудобно для клиента. Или то, что было понятно для клиента, но не создавало ценность;
- в левой нижней части размещаем вопросы, которые возникли у клиента и у вашей команды во время тестирования;
- в правом нижнем квадранте собираются все идеи, которые возникли у клиента и вашей команд.



ШАБЛОН ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ (1 ИЗ 2)

↗ Используйте большой формат для командной работы

Проведите интервью с клиентами после тестирования.

На основе каждого интервью заполните таблицу.

Задавайте уточняющие вопросы ко всему прототипу, либо к его частям: «А почему было легко использовать? А почему было сложно?» Исходя из данных в таблице и матрице тестирования, усовершенствуйте свой прототип перед следующим тестированием.

Проведите не менее трёх-четырёх итераций тестирования с улучшенными версиями прототипа. Делайте циклы тестирования. Можно доработать существующий прототип или создать новый.

Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div>1 2 3 4 5</div>
Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div>1 2 3 4 5</div>
Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div>1 2 3 4 5</div>

ШАБЛОН ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ (2 ИЗ 2)

↗ Используй большой формат для командной работы

Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
Вопрос	Насколько согласен с утверждением <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

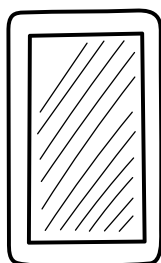
ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



MVP РЕШЕНИЯ. ПИЛОТИРОВАНИЕ

А из каких блоков состоит ваше решение? Перед тем, как начать дальнейшую разработку, пропишите основные блоки, из которых состоит ваше MVP. Именно по этой структуре вы будете планировать свою разработку далее.



Minimal Viable Product

Минимально жизнеспособный продукт — тестовая версия товара, услуги или сервиса с минимальным набором функций (иногда даже одной), который несет ценность для клиента.

MVP создают для тестирования гипотез и проверки жизнеспособности задуманного продукта, чтобы понять, насколько он будет ценным и востребованным среди людей.

Результаты тестирования сервиса и обратная связь от целевой аудитории помогают увидеть, стоит ли развивать проект дальше, какие изменения следует внести в стратегию, а что оставить в первоначальном виде.

Вы сможете понять, как провести пилот сервиса минимальными средствами.

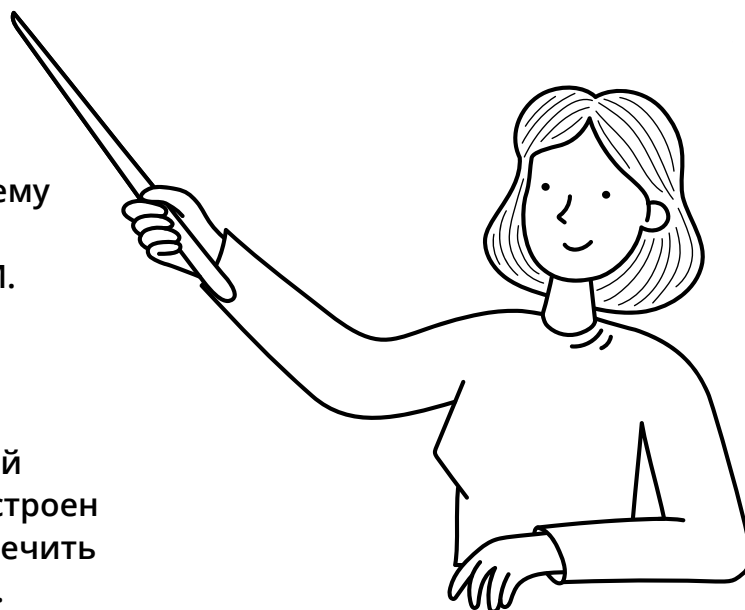
План пилота. Инструкция

Шаг 1: создаём идеальный путь клиента

Как клиент решает свою проблему сейчас. Для этого вы сможете воспользоваться шаблоном CJM.
































Шаг 2: собираем Blueprint

Как выглядит система, в которой возможен ваш сервис, как он устроен изнутри, что необходимо обеспечить для того, чтобы сервис работал.



































ИДЕАЛЬНЫЙ СЖМ КЛИЕНТА. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы

	1 ШАГ	2 ШАГ	3 ШАГ	4 ШАГ
Как клиент сам описывает этот шаг				
Эмоции клиента	  	  	  	  
Значимость шага (от 1 до 5)	    	    	    	    

ИДЕАЛЬНЫЙ СЖМ КЛИЕНТА. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы

	5 ШАГ	6 ШАГ	7 ШАГ	8 ШАГ
Как клиент сам описывает этот шаг				
Эмоции клиента	  	  	  	  
Значимость шага (от 1 до 5)	    	    	    	    

BLUEPRINT. ИНСТРУКЦИЯ



Service Blueprint или Карта Сервиса — это комплексный способ уточнить и детализировать каждый отдельный аспект сервиса. Это схематическое изображение всего, что происходит в ходе предоставления сервиса. Оно включает в себя как путь клиента, так и всё «закулисье» со стороны сервиса.

Blueprint соединяет сервис-дизайн с бизнес-процессами, благодаря визуализации контакта клиента с внутренними службами государственного сервиса.

CJM помогает сделать Blueprint процесса более клиентоориентированным. Если вы возьмете просто описание процессов сервисов, то вам будет сложно сфокусироваться на человеке.

Мы дополняем CJM процессами, необходимыми для реализации вашего решения.



BLUEPRINT. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы

	1 ШАГ	2 ШАГ	3 ШАГ	4 ШАГ
Онлайн и физические артефакты	Например: стол или экран приложения			
Действия клиента				
Действия фронт-офиса прямое взаимодействие				
Действия бэк-офиса внутреннее взаимодействие, невидимое для клиента				
Поддер- живающие системы				

BLUEPRINT. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↗ Используй большой формат для командной работы

	5 ШАГ	6 ШАГ	7 ШАГ	8 ШАГ
Онлайн и физические артефакты	Например: стол или экран приложения			
Действия клиента				
Действия фронт-офиса прямое взаимодействие				
Действия бэк-офиса внутреннее взаимодействие, невидимое для клиента				
Поддер- живающие системы				

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

[illegible]

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

[illegible]

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

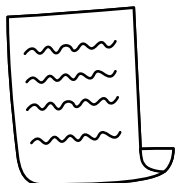
ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

СИНХРОНИЗАЦИЯ СЕРВИСНОГО РЕШЕНИЯ С СУЩЕСТВУЮЩИМИ ПРОЦЕССАМИ



Важным этапом будет совместная встреча с экспертами и обсуждение созданного вами Blueprint. Это необходимо, чтобы разобраться в нюансах и продумать, возможно ли изменить текущие процессы и как отобразить это на Blueprint.

Проверьте карту стейкхолдеров: вносят ли ваши предложенные решения и прототипы изменения в экосистему человека? Как изменятся взаимодействия между всеми её участниками, если вы внедрите свои решения?

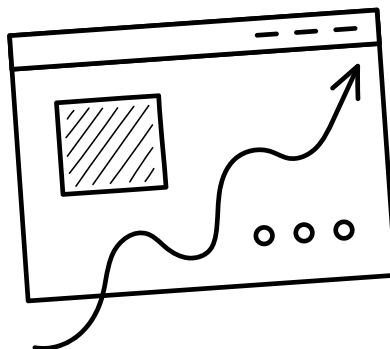
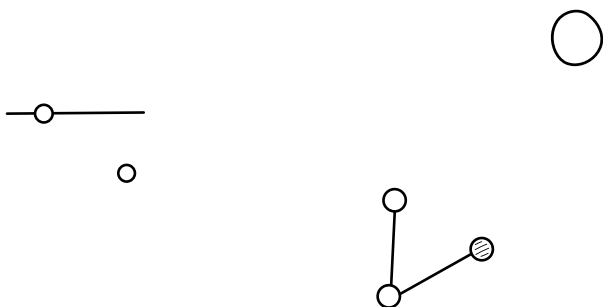
Создайте план внедрения. Чтобы превратить задумку будущего целостного опыта для клиента в конкретные шаги реализации, необходимо собрать рабочую группу для составления плана.

Выпишите предполагаемый результат и срок, в течение которого вы хотите его достичь. В соответствии с результатом составьте список метрик, по которым вы будете оценивать результат.

Подумайте о необходимых ресурсах для достижения целей, составьте список необходимых действий.

Пересмотрите еще раз компетенции членов своей команды — возможно, вам понадобится больше участников с навыками программирования, дизайна, а может, вы не обойдетесь без эксперта в вопросах финансов.

Выпишите список задач на высоком уровне: что осталось сделать для внедрения.



СПАСИБО, ЧТО ПРОШЛИ ЭТОТ ПУТЬ С НАМИ!

Теперь вы прошли все основные этапы сервис-дизайна, далее вам предстоит работа в вашем регионе над улучшением сервиса.

Вас ждёт впереди ещё много новых открытий, инструментов и практик. Вы пройдёте весь путь от исследования до реализации сервиса.

К этой тетради вы сможете возвращаться в работе над сервисами внутри нашего общего проекта и вне его.

Методология, которую вы изучили применяют в разных вариантах многие корпорации и работодатели.

Спасибо вам за ваше время!



